

转型升级 永续经营

——访全国人大代表、广西玉柴机器集团董事局主席晏平

□ 本报记者 江东洲



全国人大代表、广西玉柴机器集团董事局主席晏平(中)在玉柴生产车间调研

攻坚克难,再创优势。

过去的一年,在机械行业微增长状态下前行的背景下,玉柴用自己的理念,走出了属于自己的一方天地:

集团销售收入止跌回升;发动机板块发展稳健,玉柴股份产销量继续稳居行业榜首,市场份额持续增长;玉柴联合动力迎来春天,提前一个月完成了全年的销量目标;玉柴润滑油实现利润大幅增长,初步显现出合资后的优势互补效应;物流汽贸、能源化工稳健增长……

3月5日,国务院总理李克强在十二届全国人大二次会议上作政府工作报告时提出,要把创新摆在国家发展全局的核心位置,促进科技与经济社会发展紧密结合,推动我国产业向全球价值链高端跃升。

作为装备制造业的领军企业,玉柴如何肩负起振兴民族工业的重任,在新一轮创业中,实现转型升级,再创优势?3月11日,科技日报记者就此采访了全国人大代表、广西玉柴机器集团董事局主席晏平。

深挖潜力 取胜市场

记者:后危机时代,以内燃机工业为代表的装备制造行业,仍未摆脱下行压力。市场低迷、排放升级、转型压力,2013年,对于内燃机行业来说,无疑是一个巨大的挑战和考验。作为中国最大的内燃机生产基地,玉柴集团的发展引人关注。过去一年,玉柴的整体发展情况怎样?

晏平:2013年是玉柴不断深挖潜力的一年,是玉柴企业的再次腾飞奠定坚实的基础的一年,也是玉柴转型升级的开放之年。去年,面对白热化的行业竞争,玉柴集团紧紧围绕“强内控,精管理,提效能,稳增长”的经营方针,同心协力,顽强拼搏,全年集团累计实现销售收入425亿元,同比增长2.15%;玉柴股份的产品销量继续稳居行业首位,率先回到50万台销量平台,市场份额在2012年提升3%的基础上,2013年再次提升1%,领先优势进一步扩大;合作项目捷报频传,北奔、中速机等多个项目落地。技术研发频频佳绩,喜获国家科技进步奖二等奖等奖项。质量管理收获颇丰,2013年年底,三年质量提升目标基本达成,其中零公里故障率改善项目基本实现提升100%,三包赔付率、质量成本率大幅下降;玉柴荣膺“中国质量奖提名奖”。安全管理持续进步,玉柴以高分通过国家一级安全生产标准化评审。

作为玉柴的主营板块,发动机板块在保证玉柴的稳定发展中占据着至关重要的位置。2013年,尽管整体市场有所升温,但是市场给予玉柴的压力却在与日俱增,国5气机和国4柴油机排放标准的切换,主流汽车厂纷纷建立自己的发动机厂,独立发动机厂夹缝中求生存的竞争劣势更加突显,环境问题得到进一步关注,节能压力进一步增强,这对玉柴发动机产品的排放控制技术、产品质量、市场开拓和售后服务等带来了严峻挑战。面对严峻的市场挑战,玉柴对内狠抓管理,对外紧抓机遇抢市场,最终在年末向行业递交了一份令人满意的答卷。2013年,玉柴集团发动机板块持续做强,全年累计销售发动机68.8万台,同比增长6.28%,进一步提高了玉柴在行业中的话语权,核心子公司玉柴股份发动机重回50万台销售平台,市场份额提升1%。

作为企业的生命力,加强技术创新是玉柴取胜市场的法宝之一。2013年,玉柴技术研发佳绩频传:在2013年“国家认定企业技术中心”评价中,玉柴跃居第20位,位列发动机行业首位,比2011年排名上升了16位;节能环保型柴油关键技术及产业化项目荣获2012年国家科技进步奖二等奖;6K系列柴油发动机项目荣获“中国机械工业科学技术二等奖”;玉柴院士工作站顺利通过广西第一批院士工作站认定;在针对目标市场开发的多个新产品,获得了用户的高度肯定,也体现出玉柴强大的研发实力;研发系统的建设正在向“中国一流,世界前五”目标迈进。

作为先进的管理理念,“精益”理念是玉柴发展的

推动器之一。实践证明,“精益”理念为玉柴注入了“持续改进”的无穷动力,为玉柴人找到了一条在外部市场疲软之时,重塑竞争力的“内涵增长”之路。玉柴不仅把“精益”理念运用到生产上,还运用到管理、产品研发上,构建精益体系,进一步巩固精益成果。从2011年引进精益制造以来,目前,“精益”理念在玉柴的星星之火已渐成燎原之势,玉柴在精益管理上已由生产领域向供应链、研发等领域延伸,还引进了日本著名制造企业精益管理专家,加强对精益基础管理工作的顶层设计,加速培养精益管理后备人才。玉柴产品质量持续提升。

“二次创业” 升级转型

记者:当前,我国国家经济已经到了只有转型升级才能持续发展的关键阶段。党的十八届三中全会提出,全面深化改革,必须加快转变经济发展方式,加快建设创新型国家,推动经济更有效率、更加公平、更可持续发展。同时,第三次工业革命号角吹响,使得我国装备制造业面临的严峻形势更为凸显;信息化、新技术革命,制造模式的变革,产业升级空间的严重挤压挑战。面对新的发展形势,玉柴在发展方向上有什么整体考虑?

晏平:实体经济历来是国家经济的支柱,也是国家的竞争力所在。强大的装备制造业是实体经济的根基,正是转型升级的关键。装备制造业面对信息化、新技术革命,面对制造模式的变革,面对产业升级空间的严重挤压挑战,必须要承担起时代赋予的重任,制定新一轮的发展战略和增长模式。玉柴作为装备制造业的一分子,肩负着振兴民族工业的重任,责无旁贷,理应挺起民族工业的脊梁,奋起直追,在新一轮创业中,实现转型升级,再创优势。

为了承担起时代赋予的重任,制定新一轮的发展战略和增长模式,2013年下半年,玉柴集团提出“二次创业”,这是玉柴在企业连续三年徘徊在430亿,进入了发展瓶颈而开启的一场自我革命,将科学谋划玉柴未来长治久安的发展蓝图和战略总纲。玉柴从2013年年底开启“二次创业”的发展战略。现在规划中的玉柴产业新城,是玉柴“二次创业”的载体和平台,也是玉林市委、市政府“强柴兴玉”战略的重要举措,玉柴产业新城将以发展高端装备制造业为主体,以玉柴产业配套为导向,预计于2018年建成,力争在3—5年内形成1000亿元以上的年产值规模。建成后的产业新城,将成为高端装备制造业与现代服务业高效联动的复合型产业新城、广西战略性新兴产业龙头带动区、国家循环经济示范园区,成为推动企业的科学发展的重要平台,推动玉林市乃至广西加快新型工业化

实现跨越发展的战略支点。

实现“二次创业”,要转变观念。玉柴要实现基业长青,就要把企业看成是一个生命有机体,要关注企业的健康发展,承担起更多的社会责任、环境责任,要注重构建良好的产业生态群,与上下游企业实现共生进化和可持续发展。在“二次创业”的开启中,要以创业精神为指引,让过去一切成就心态归零。所有玉柴人都要摒弃原有的制造观、发展观,用全新的思维、超前的准备,实现“制造玉柴”的完美转身。

实现“二次创业”,要正视危机。随着国家的产能重组整合,每个企业都将面临优胜劣汰的风险。发动机相关的行业,如商用车、工程机械、船舶行业等都面临着严重的产能过剩。加上整车厂、主机厂的自有动力不断完善,市场竞争将愈演愈烈,玉柴的生存空间不断被蚕食和挤压。同时,我们要认识到玉柴与跨国企业的差距,包括制造水平、经营水平、管理水平、质量控制等方方面面的差距,必须提高紧迫感 and 使命感。在“二次创业”的进程中,我们一定要把握经营机制、风险控制、投融资管理和市场运营等方面统筹起来;我们要站得更高,望得更远,胸怀全局,正视差距,斗志昂扬地实现企业和自身职业生涯的再次突破。

实现“二次创业”,要变革创新。“二次创业”也意味着“二次革命”。现在,世界正进入第三次工业革命阶段,互联网技术和可再生能源的结合,必将诞生改变世界的新经济模式。在玉柴“二次创业”的实现过程中,要以“转型升级”为核心,变革创新,突破自我,在产品、融资、管理、市场、创新、发展、团队、文化等核心要素方面,积蓄内力,再创优势,实现管理、技术、质量、品牌、产业链升级,共同谱写玉柴“二次创业”的新篇章。

深化改革 集聚动力

记者:围绕推进“二次创业”,将玉柴产业新城建设成高端装备制造业与现代服务业高效联动的复合型产业新城、广西战略性新兴产业龙头带动区、国家循环经济示范园区,成为推动企业的科学发展的重要平台,推动玉林市乃至广西加快新型工业化实现跨越发展的战略支点,玉柴将具体采取哪些举措?

晏平:“二次创业”是在国家转型升级、产业转型升级宏观经济形势下,广西、玉林市支持和帮助玉柴加快企业转型升级的重要举措,是玉柴迎接未来挑战的战略抉择,是玉柴提升核心竞争力的根本出路;是玉柴人履行使命,不负重托,弘扬玉柴精神,发展壮大玉柴事业,打造国际级企业的殷切期盼。按照相关规划,玉柴将以“二次创业”为契机,以产业新城建设为

重要载体和内容,不断对发动机产业链进行优化,对石化板块、物流板块、零部件板块、工程机械板块等进行布局和调整,并统筹资源建设金融产业平台,通过多元化产业运作不断深化玉柴产业革命,全面推动集团在体制、机制、经营、管理、产品、技术、融资、人才、薪酬等一系列改革与创新,推进企业转型升级。

“二次创业”的核心是转型升级,它的指导思想是以文化为引领,以市场为导向,以改革为动力,以人为中心,以项目为载体,创新体制,提升管理,整合资源,优化结构。因此集团的“二次创业”不同于我们以往的任何改革举措,其广度、深度前所未见,要保证“二次创业”取得成功,玉柴需做好以下四方面:

要做好“二次创业”的顶层设计。玉柴集团将科学谋划,系统论证,专业设计,抓好“二次创业”纲要的编制和规划,保障玉柴事业有足够的发展空间;实事求是地做好集团战略规划调整,从“两条产品线、多个产业集群”的六大产业板块格局调整为“两条产品线、两大服务平台”的新格局,重新定位集团发展模式,集中力量和资源,向发动机产业链、石油化工产业链纵横拉伸,大力发展集团物流服务平台、金融服务平台,打造集团价值高地,促进集团成为主业优势明显、服务优势突出的综合经济发展实体。

要创新集团的体制机制。我们将加大力度推进玉柴集团的改制,全力构建集团的绿色价值体系,用有限的投资,为利益相关方创造价值;优化集团的管理职能和部门设置,对子公司做到既要管又要控,管控适度,机制灵活,激发活力;各子公司从专业化发展的角度出发,从制度层面进行创新,以制度升级推动企业的产业升级。

大力构筑“二次创业”的人才支撑体系。专业化的人才团队建设是“二次创业”的关键支撑。成功打造专业化的人才团队是“二次创业”成败的关键。必须制定并实施超前的人才战略指引专业化的人才团队建设;必须大力开展人才储备工作,作好人才培养和建设;必须用团队化方式培育,选拔一大批具有企业文化特质的人才;必须大力引进人才,放眼国际,要特别引进法律、金融、人力资源、管理等方面的优秀人才和领军人才,从世界500强企业引进高端专业人才;必须创新人才激励机制,构筑人才高地;必须最大限度地发挥人才的作用,营造人尽其才、才尽其用的人才发挥环境。

建设企业文化。创业文化是“二次创业”的基础,是推进企业可持续发展的精神支柱。创业文化是一次企业文化的再造,是对玉柴文化内涵进一步丰富,是玉柴文化的升级版。转型升级,文化先行,实施文化导向战略,让“一切为了二次创业”成为全体玉柴人的共识和自觉行为。

民生为大 共享成果

记者:对于企业来说,职工是一笔宝贵的财富。企业的发展和人的发展是统一的,密不可分的,在玉柴的转型发展中,应该如何把职工民生放在经营工作的重要位置,积极为职工多做好事,多办实事,让职工享受到企业更多的发展成果?

晏平:企业发展壮大的过程,也是员工不断为企业贡献力量的过程。作为玉柴发展,玉柴“二次创业”最坚实力量的员工,玉柴以民生为大,通过有序调整收入分配机制,让全体职工公平享受发展成果。

2013年,玉柴组织了职工进行一年一度的体检、为职工办理参(续)保广西区职工医疗互助保障计划、继续优先安置职工子女就业、开展亲情服务、为生活遇到困难职工发放困难补助等。在民生建设上,2013年,对玉柴影响较大的周边煤场得到了搬迁、玉柴周边交通和环境得到了改善;原来居住在英华小区、东苑小区旧大学生楼的员工以及新员工均已搬到大学生公寓入住,居住条件得到了改善;玉柴保障性限价商品房建设项目正按计划进度推进建设;玉柴广场商住小区目前已开始装修,玉柴商务大厦的装修方案目前正在讨论。经过这几年的努力,玉柴的民生

环境已得到进一步优化,绝大部分职工的收入也有所增加,生活水平有所提高,给企业和谐发展增加了原动力。

职工收入是职工最关心、最直接、最现实的利益问题。“在收入增长时,一线职工大于后勤机关;在收入下降时,管理干部大于普通职工,高层管理干部大于中低层管理干部。”这是玉柴一贯坚持的薪酬观。在企业健康发展的情况下,集团和各子公司实行薪金、职等、工时、年薪、期权、项目奖励等多种分配制度和激励模式,较好地激发了职工工作热情。近年来,玉柴很好地实行了集体合同协商制度,在集体合同协商过程中,进行了薪酬协商和监督,取得了明显效果。未来,玉柴准备在此基础上,继续深化薪酬分配制度改革,深化薪酬分配制度改革,建立效益导向和绩效导向,体现效率和兼顾公平的科学化、规范化、动态化的薪酬分配制度。

永续经营 健康经营

记者:我们知道,您担任全国人大代表以来,每年的建议和议案基本上都是围绕内燃机工业的发展和绿色环保进行。今年,在往年的议案基础上,您又提出了企业健康发展的理念。能不能跟我们谈一谈玉柴当前的经营理念?

晏平:500强比500大重要,500年比500强更重要,这是我经常挂在嘴边的一句话。也是玉柴要牢固树立的“永续经营和健康经营”的现代企业经营理念。60多年的发展历程,让玉柴清醒地认识到,企业已经不再单纯是经济组织,也是社会组织的重要组成部分。企业要长、做久、做远,实现基业长青,必须要把企业看成是一个生命有机体,更加关注企业的健康发展,承担起更多的社会责任、环境责任,才能实现可持续发展。因此,玉柴在深挖潜力、不断发展壮大的同时,也在不断构建企业的安全发展体系,坚持“永续经营和健康经营”的现代企业经营理念。

2013年,玉柴在强化风险管控方面做了很多工作,为建设“百年玉柴”奠定了良好基础:从建立“五维”管控运行体系,加强对子公司的运营风险监控;到增强“收益”理念,抛弃不赚钱的产品订单,玉柴股份全年销售收入增幅大于销量增幅,收益增幅大于销售收入增幅;再到更加谨慎的进行项目投资和对外合作;最后到结合目前的市场和企业发展情况,调整玉柴的中期规划。玉柴的每一步都在为建设一个永续健康的玉柴而努力。

管理贯穿于企业的全过程,是衡量企业水平的一个重要指标,一流的企业一定有一流的管理。玉柴的升级转型,也突出的表现在玉柴内控管理的完善上。在玉柴集团系统,进一步加强了对子公司的内控管理:如在总部逐步探索建立起“五维”管控体系,从规划、投融资、财务、人力、审计等多个方面对子公司的运营进行全方位、立体化、全过程的管控,不断强化财务管控力度,构建经营管理平台,建设信息情报系统,提高经营风险的防范意识和能力;进一步加强了对纳入集团管理体系各子公司的资金管理,初步构建了多家银行的资金管理平台,实现对各子公司资金情况进行实时监控,降低资金风险,提高资金的周转和使用效率;推进大审计体系构建工作,开展集团体系主要子公司一年一审计试点工作等。

在玉柴股份系统,试行重点项目大项目制管理,推动各部门及供应商协同推进重点商品大项目计划,年内计划完成率达78%,同比提升15%;在沟通机制方面,为进一步降低沟通成本,在原来推行的沟通“铁三角”的基础上,首先从生产系统开始推行六层会议的沟通方式,建立问题快速反应机制,并逐渐推广到质量线及大项目管理上;为适应玉柴股份中长期战略规划落地需要,本着提高效率、降低成本、提升质量的原则,在人员和中层干部没有增加的前提下,对公司的组织机构及职能进行优化和调整,如将机加工和装配工序进行整合,重新组合成立了6个发动机生产厂,组建了新的船电事业部等。

